

学校编码: 10384

分类号\_\_\_\_\_密级\_\_\_\_\_

学号: X2005157125

UDC\_\_\_\_\_

厦 门 大 学

硕 士 学 位 论 文

中国电信战略转型中的价值链管理研究

Research on value chain Management in  
China Telecom's strategic transformation

刘新添

指导教师姓名: 郭晓梅 教授

专 业 名 称: 会计硕士 (MPAcc)

论文提交时间: 2008 年 11 月

论文答辩日期: 2008 年 月

学位授予日期: 年 月

答辩委员会主席\_\_\_\_\_

评 阅 人\_\_\_\_\_

2008 年 11 月

中国电信战略转型中的价值链管理研究

刘新添

指导教师: 郭晓梅 教授

厦门大学

厦门大学博硕士论文摘要库

# 厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下,独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果,均在文中以适当方式明确标明,并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范(试行)》。

另外,该学位论文为( )课题(组)的研究成果,获得( )课题(组)经费或实验室的资助,在( )实验室完成。(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称,未有此项声明内容的,可以不作特别声明。)

声明人(签名):

年 月 日

厦门大学博硕士论文摘要库

# 厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

（      ） 1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，  
于      年      月      日解密，解密后适用上述授权。

（      ） 2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年      月      日

厦门大学博硕士论文摘要库

## 摘 要

受内外部经营环境和国内外电信业进一步深化发展的影响，中国电信近年来经受着传统业务被加速分流、收入增长乏力的较大经营压力，同时又面临着难得的发展机遇。为顺应国内外电信业发展的趋势，满足用户多元化、个性化的通信需求，降低经营风险，保持企业能持续、稳定、健康地发展，中国电信准确地洞察和把握难得的机遇，明确地提出要实现从传统基础网络运营商向现代综合信息服务提供商转型。

本文结合当前国内电信行业重组和电信运营商即将进行的全业务经营，运用 SWOT 分析方法对中国电信战略转型的优劣势进行了分析研究并提出了战略转型对中国电信价值链的影响；其次运用价值链理论对中国电信的价值链管理进行研究并提出价值链管理的对策建议；在此基础上将中国电信的战略转型与价值链管理结合起来分析，对中国电信战略转型中的价值链管理问题进行研究，提出了中国电信战略转型的价值链管理策略：着眼于实施聚焦客户的信息化创新战略的价值链管理策略；提高价值链的执行力与协作效应；建立开放、合作、共赢的价值链管理平台；适应商务模式变化，及时调整价值链管理；建立良好的信息与价值传递机制。最后通过案例分析对交互式网络电视（简称 IPTV）的价值链管理进行了研究。

作者将价值链管理结合在中国电信的战略转型中进行研究，通过对中国电信战略转型价值链管理的研究，提出如何加强价值链管理并通过价值链管理更好地推动中国电信成功转型并实现向现代综合信息服务提供商转型的目标，希望能够对中国电信加强价值链管理并顺利推进战略转型有所启示。

**关键词：** 中国电信；战略转型；价值链管理

厦门大学博硕士论文摘要库



## ABSTRACT

Since the changing circumstance has become the theme of telecommunication industry at home and abroad, China Telecom has come under ever increasing pressure of divergence on traditional business and weak income growth in recent years. Meanwhile, new development opportunity is also on the corner. In order to conform to the development trend of telecommunication industry, satisfy diversified customer and personalized correspondence demand, and ensure the sustained, stable, healthy growth of the corporation, China Telecom has confirmed its goal of transforming from a traditional basic network operator into a modernized integrated information service provider.

The paper begins with an SWOT analysis of China Telecom's strategic transformation in the context of current reorganization in domestic telecommunication industry as well as the tendency of full service provider. and it put forward the effect of strategic transformation on China Telecom's value chain. It explores the way of value chain management in China Telecom on the base of value chain theory. Furthermore, it combines value chain management with China Telecom's strategic transformation so as to propose value chain management tactics such as implementing customer-centered informationization innovation strategy, improving executive power and cooperation effect in value chain, establishing an open, cooperative, win-win value chain management platform, accomodating value chain management for the changing business mode, and establishing mechanisms which facilitate information and value transmission. Finally, it analyzes the value chain management in Internet Protocol Television (IPTV) Project by case study.

The author studies the value chain management in the background of China Telecom's strategic transformation and comes up with suggestions on making use of value chain management in the process of strategic transformation and fulfilling the goal of becoming an integrated information service provider.

**Key words: China Telecom; strategic transformation; value chain management**

厦门大学博硕士论文摘要库

## 目 录

<b>第 1 章</b>	<b>引言</b>	<b>1</b>
1.1	选题背景	1
1.2	研究的目的及意义	2
1.3	文献回顾	2
1.4	主要内容和创新点	4
<b>第 2 章</b>	<b>中国电信的战略转型分析</b>	<b>6</b>
2.1	中国电信战略转型的背景	6
2.2	中国电信战略转型的目的意义	8
2.3	中国电信战略转型的目标与内涵	10
2.4	中国电信战略转型的 SWOT 分析	11
2.5	战略转型对中国电信价值链的影响	错误！未定义书签。
<b>第 3 章</b>	<b>中国电信的价值链管理研究</b>	<b>18</b>
3.1	价值链的理论综述	18
3.2	电信业价值链管理的内涵及发展变化	20
3.3	中国电信价值链管理现状	21
3.4	价值链管理对中国电信的作用意义	22
3.5	商务模式对电信价值链管理的影响	25
<b>第 4 章</b>	<b>中国电信战略转型中的价值链管理</b>	<b>29</b>
4.1	价值链管理对战略转型的影响	29
4.2	价值链管理对推动中国电信战略转型的作用	30
4.3	中国电信战略转型的商务模式与价值链管理	32

4.4 中国电信战略转型的价值链管理策略 .....	34
<b>第 5 章 案例分析—IPTV 价值链管理分析 .....</b>	<b>39</b>
5.1 IPTV 业务介绍 .....	39
5.2 IPTV 对中国电信战略转型的战略意义 .....	42
5.3 IPTV 的商务模式及价值链分析 .....	44
5.4 中国电信 IPTV 的价值链管理研究 .....	47
<b>结束语 .....</b>	<b>55</b>
<b>参考文献 .....</b>	<b>56</b>
<b>致 谢 .....</b>	<b>58</b>

## Contents

<b>Chapter 1 Introduction</b>	<b>1</b>
1.1 Background of research	1
1.2 The aim and significance of research	2
1.3 Literature Review	2
1.4 Research outline and innovation	4
<b>Chapter 2 Analysis of China Telecom's strategic transformation</b>	<b>6</b>
2.1 Background of China Telecom's strategic transformation	6
2.2 The aim and significance of China Telecom's strategic transformation	8
2.3 The aim and connotation of China Telecom's strategic transformation	10
2.4 SWOT analysis of China Telecom's strategic transformation	11
2.5 Effect of strategic transformation on China Telecom's value chain	16
<b>Chapter 3 Research on China Telecom's value chain management</b>	<b>18</b>
3.1 Theory of value chain	18
3.2 Connotation and development of telecommunication industry's value chain management	20
3.3 Present situation of China Telecom's value chain management	21
3.4 The significance of value chain management for China Telecom	22
3.5 Effect of business mode on value chain management	25
<b>Chapter 4 Value chain management in China Telecom's strategic transformation</b>	<b>29</b>
4.1 Effect of value chain management on strategic transformation	29
4.2 Function of value chain management in strategic transformation	30

4.3	Analysis of value chain management in strategic transformation.....	32
4.4	Tactics of value chain management in value chain management.....	34
<b>Chapter 5 Case study- value chain management of IPTV .....</b>		<b>39</b>
5.1	Introduction of IPTV.....	39
5.2	Significance of IPTV for China Telecom's strategic transformation.....	42
5.3	Business mode and value chain analysis of IPTV .....	44
5.4	Research on China Telecom's IPTV value chain management .....	47
<b>Ending .....</b>		<b>55</b>
<b>References .....</b>		<b>56</b>
<b>Acknowledgement.....</b>		<b>58</b>

## 第一章 引言

### 1.1 选题背景

随着我国通信体制的多次改革、改组，中国通信业逐步形成了“5+1”的市场竞争格局。一方面，随着竞争的不断深化和发展，通信行业的竞争也越来越激烈，甚至在一定程度上出现了无序竞争的局面；另一方面，由于监管部门采取的不对称管制和监管的不作为，使得中国移动等移动运营商逐渐向固网的电路出租和宽带等业务领域渗透，而固网运营商由于无移动牌照无法向移动业务渗透；同时，随着中国网通、中国铁通等的低价无序竞争，严重地挤压了中国电信的发展空间和生存空间。中国电信的固网业务开始加速流失，话音收入开始下滑，总体收入增长乏力。2007 年，中国电信本地电话业务收入为 704.24 亿元，比 2006 年下降 9.8%，长途电话使用费收入下降 6%，固话语音的 ARPU 值（每月每户平均消费值）大幅下降 6.3%；不计入一次性初装费分摊的营业总收入为 1753.62 亿元，仅增长 2.8%，不计入初装费分摊的净利润 225.17 亿元，同比仅增长 1.1%<sup>1</sup>。中国电信在用户增长份额、营业收入和净利润增长率等方面不仅远低于中国移动，也大大低于国内行业平均水平，甚至低于国民经济的增长水平。

随着电信新技术的飞速发展，使得通信、计算机、视频等实现了有机融合并在此基础上不断衍生出新业务和新的商业模式。随着今年 5 月国家三部委《关于深化电信体制改革的通告》的出台，将使得中国电信实现全业务运营，这也将促进固网与移动网的进一步融合，为中国电信向现代综合信息服务提供商转型提供了坚实的保障。另一方面，随着三网合一的加速融合和中国电信获得移动业务经营权，如何确立商务模式，做好价值链管理，并以价值链管理推动企业的业务发展和战略转型，也成为中国电信的一项重要课题。

本人作为中国电信地市分公司的一名中层经营管理人员，正亲历并参与着中国电信的战略转型工作，也在不断地思考着中国电信的出路在哪里，探索着转型的方向在哪里，如何进行更有效的价值链管理。这些对本人而言都有现实的意义，也是本文的选题背景。

<sup>1</sup> 中国电信股份有限公司. 2007 年度财务报告. <http://www.chinatelecom-h.com/gb/ir/reports.htm>

## 1.2 研究的目的地意义

中国电信在面对传统业务被日益分流、萎缩，固网收入迅速下滑，总体收入增长乏力的严峻形势下，企业的生存发展受到了前所未有的挑战。但另一方面，随着电信新技术的迅猛发展，基于网络技术的新业务也被不断地开发和应⤵用，尤其在中国电信正式获得移动运营牌照后，为中国电信的战略转型和企业发展提供了强大的动力和契机。同时，基于网络技术的新业务和 3G 移动业务的发展对中国电信催生了新的商务模式，这种商务模式也对中国电信的价值链产生了前所未有的深刻变化，价值链的变化和发展又将影响并推动企业的战略转型。

经过三年多的战略转型调整准备，中国电信已在战略转型的思想认识、市场与业务方向、组织转型、资源与财务准备等方面取得了初步成效。这一调整准备阶段统一了战略转型的认识、坚定了信心，创新了体制、机制，转变了经营理念和⤵发展方式，拓展了业务范围和服务领域，改变了投资结构和财务结构，为推进战略转型向纵深发展奠定了坚实的基础。目前，中国电信的战略转型正处于转型第二阶段的初始期，也是事关转型能否成功的关键阶段。在基于互联网应用和 3G 移动业务的商务模式下，中国电信不仅要考虑如何转型、向何处转型的问题，而且还要探索并拓展新商务模式下的价值空间并构建与之相适应的价值链并做好价值链的管理。本文在分析总结中国电信近年企业转型成败经验的基础上，结合电信业价值链的研究，分析中国电信在新的商务模式下，如何通过价值链管理更好地推动中国电信成功实现战略转型并实现现代综合信息服务提供商的目标，这正是本文研究的目的和意义。

## 1.3 文献回顾

美国学者迈克尔·波特(Michael Porter)在他 1995 年出版的《竞争优势》一书中首次提出了价值链理论，随着经济社会发展，人们对价值链的认识进一步深化，价值链理论也逐渐从研究单个企业的价值链发展到研究产业价值链。约翰·桑克(John Shank)和菲哥芬达拉加(V.Govindarajan)把价值链描述为：任何公司的价值链包括价值生产作业的整个过程，这个过程包括从最初的供应商手里



Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to [etd@xmu.edu.cn](mailto:etd@xmu.edu.cn) for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库